DOSSIER

Usine Retraite, le temps des défis

Sommaire du dossier

- Usine Retraite, le temps des défis « La mobilisation est forte » 12
- Le défi du développement
- Intégrations : une étape clé 14
- Le défi du déploiement
- Migrations, mode d'emploi 16
- Le défi de l'accompagnement 18

Dossier réalisé par Alexandre Dhordain

« La mobilisation est

Améliorer la qualité de service rendu et optimiser les coûts informatiques, tels sont les deux principaux enjeux pour la retraite complémentaire du programme de convergence informatique. En 2001[1], lorsque les partenaires sociaux ont lancé ce vaste projet, ils n'imaginaient pas à quel point cet objectif de qualité de service s'avérerait crucial quelques années plus tard. En moins d'une dizaine d'années, l'exigence de nos clients en matière de globalisation du service s'est, en effet, grandement accrue.

Dans le rapport « Cap 2010 : se fixer de nouveaux repères »[2], élaboré en 2007 par les directeurs d'institutions et des fédérations, nous avons réaffirmé et renforcé cette orientation en stipulant que la retraite complémentaire devait rendre un service visible et homogène. Un salarié qui change de caisse de retraite parce qu'il change d'entreprise doit bénéficier partout d'une même qualité de service. Viser l'excellence en matière de service comme de gestion, faire émerger une image forte et unitaire de la retraite complémentaire, doit nous permettre de nous positionner comme acteur majeur de la sphère sociale. Le second enjeu est celui de l'optimisation de nos dépenses informatiques. Avec 66 systèmes d'information et 44 plates-formes en l'an 2000, cette optimisation était devenue indispensable[3]. Aujourd'hui, l'informatique représente encore 21 % des coûts de gestion[4] de la retraite complémentaire. À compter du déploiement complet de l'Usine Retraite, dès 2013, notre objectif est d'abaisser les coûts informa-

Trois questions à Daniel Lefebvre, directeur des systèmes d'information Retraite complémentaire

Quels sont les enjeux informatiques de l'Usine Retraite ?
L'Usine Retraite vise à améliorer le rendement de la machine à transformer les cotisations en allocations. C'est-à-dire à réduire les coûts. Elle doit aussi permettre de réduire le risque informatique en renforçant le professionnalisme de notre démarche et en concentrant nos experts sur un système d'information unique. L'UR est aussi synonyme de service homogène et global. Elle permettra de bien identifier le service retraite complémentaire.

Quels sont vos espoirs et vos craintes à la veille des premiers déploiements ?
Le lancement d'un nouveau système informatique ne peut se faire sans quelques turbulences. Mes craintes sont dans notre capacité à maîtriser ces dysfonctionnements sans que les gestionnaires en pâtissent. Mes espérances sont réelles. Le travail réalisé par l'ensemble des équipes, dans les groupes et les fédérations, a été fait en profondeur avec une approche très professionnelle. Nous avons mis toutes les chances de notre côté. Mais il y a toujours des risques aléatoires. Il ne faudrait pas, par exemple, être en pleine pandémie grippale au moment du démarrage.

Après les premiers déploiements, quelles seront les autres étapes délicates ?
Le déploiement dans l'ensemble des groupes de protection sociale pose deux grandes difficultés. La première touche à la migration des données. Il est primordial que les groupes s'assurent de la qualité de leurs données par rapport au nouveau logiciel, même si la migration n'est pas prévue immédiatement. La seconde difficulté est liée au changement que vont connaître les gestionnaires retraite. C'est pour cela que nous avons mis en place un important dispositif d'accompagnement avec des porteurs du changement transverse qui font un travail remarquable.

© CORBIS.COM

forte »

tiques à 16 %. Un taux équivalent aux autres organismes de protection sociale. Mais en décidant de faire construire l'Usine retraite par les groupes paritaires de protection sociale, tout en conservant un pilotage central, nous n'avons pas choisi la facilité. Pourtant aujourd'hui – et la 5ème journée informatique de la retraite complémentaire l'a confirmée – la mobilisation est forte autour de l'Usine Retraite. Après la finalisation des briques, le nouveau système d'information sera progressivement déployé dans l'ensemble des groupes. Ce déploiement n'est pas un changement pour les seuls informaticiens. C'est l'outil des gestionnaires « retraite » qui est appelé à évoluer en profondeur. Et si la convergence informatique n'est pas une fin en soi, elle reste un élément important de la mise en mouvement de l'ensemble de la retraite complémentaire. Grâce à l'informatique – et je rends hommage ici à tous les acteurs – la retraite complémentaire, par l'intermédiaire des groupes, pourra répondre à l'exigence de qualité et de globalisation du service, tout en optimisant ses coûts. À la veille des premiers déploiements, il est possible de mesurer le chemin parcouru. Ce n'était pas évident, mais nous l'avons fait ensemble. ■

Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco

Une 5e Jirc au son du djembé

Près de 600 personnes ont participé à la 5e Journée informatique de la retraite complémentaire (Jirc) organisée le 10 septembre 2009.

À l'approche des premiers déploiements de l'UR, les équipes projets, les directeurs informatiques et les directeurs retraite étaient au rendez-vous. Au programme : déploiements, accompagnement du changement transverse et avenir de l'informatique retraite complémentaire. Mais aussi cours de djembé, cet instrument de percussion africain. *« La Jirc marque une étape dans le programme de convergence. Elle est conçue comme un moment où les équipes viennent se ressourcer. La musique a contribué à redonner de l'énergie à tout le monde »*, se réjouit Véronique Krämer, responsable communication au sein du secrétariat général de la direction des systèmes d'information Retraite complémentaire.

1) Accord du 10 février 2001.

2) Lire la *Retraite complémentaire Agirc-Arrco* n°19, Dossier.

3) En 2009 : il reste 6 plates-formes informatiques pour 13 systèmes d'information.

4) Hors briques du programme CI.

Le défi du développement

Les premières briques de l'Usine Retraite (UR) qui seront déployées dès le mois de novembre sont prêtes. Celles prévues pour 2010, en phase de stabilisation ou en cours de fabrication. Tour d'horizon du chantier de développement.

Le compte à rebours est enclenché. Le premier ensemble de briques de l'Usine Retraite (voir encadré) doit être opérationnel dès le mois de novembre 2009. Ce sont les briques DN, Droits, Bac, Bref et BST qui démarreront les premières dans les groupes Aprionis et D&O. *« L'appel des déclarations annuelles de données sociales (DADS) aura lieu en novembre prochain. Ces groupes précurseurs devront avoir basculé le nouveau système pour cette échéance. C'est le premier grand jalon »*, explique Thierry Diméglio, directeur opérationnel des programmes à la direction des systèmes d'information Retraite complémentaire, qui pilote la fabrication de l'UR.

Après 270 000 jours-hommes de travail, totalisés fin août 2009, pour l'Usine retraite, la fabrication des premières briques est quasiment achevée. Les briques BBB développées par la communauté Aramice[5] sont ainsi prêtes à être déployées. Ce qui n'était pas encore le cas, fin août, pour les briques DN et Droits, construites respectivement par la communauté Alcire[6] et par SI2M[7]. *« Ces briques sont développées. Nous sommes passés à une phase de stabilisation »*, explique Thierry Diméglio.

Clignotants au vert

La séquence de démarrage des briques DN et Droits a été découpée en trois versions pour faciliter cette étape : une pour novembre, une pour janvier et une pour mars. Pour les développeurs, la priorité des priorités est de stabiliser la version qui sera utilisée en novembre. *« Nous avons gelé cette version et nous corrigeons les dysfonctionnements qui pourraient bloquer son démarrage. Nous mènerons la même démarche sur les versions actualisées de janvier et de mars »*, décrit le directeur opérationnel des programmes. L'objectif est d'atteindre le zéro bug. *« Chaque semaine, en comité de direction des programmes nous suivons le nombre de dysfonctionnements en entrée et en sortie. La situation est aujourd'hui maîtrisée. Les clignotants*

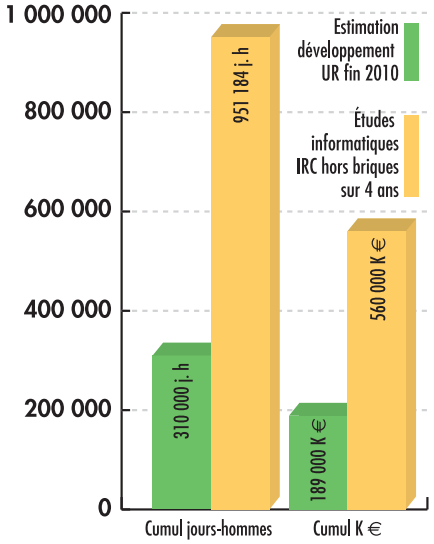
Questions à Dominique Poussin, secrétaire général de la DSI RC

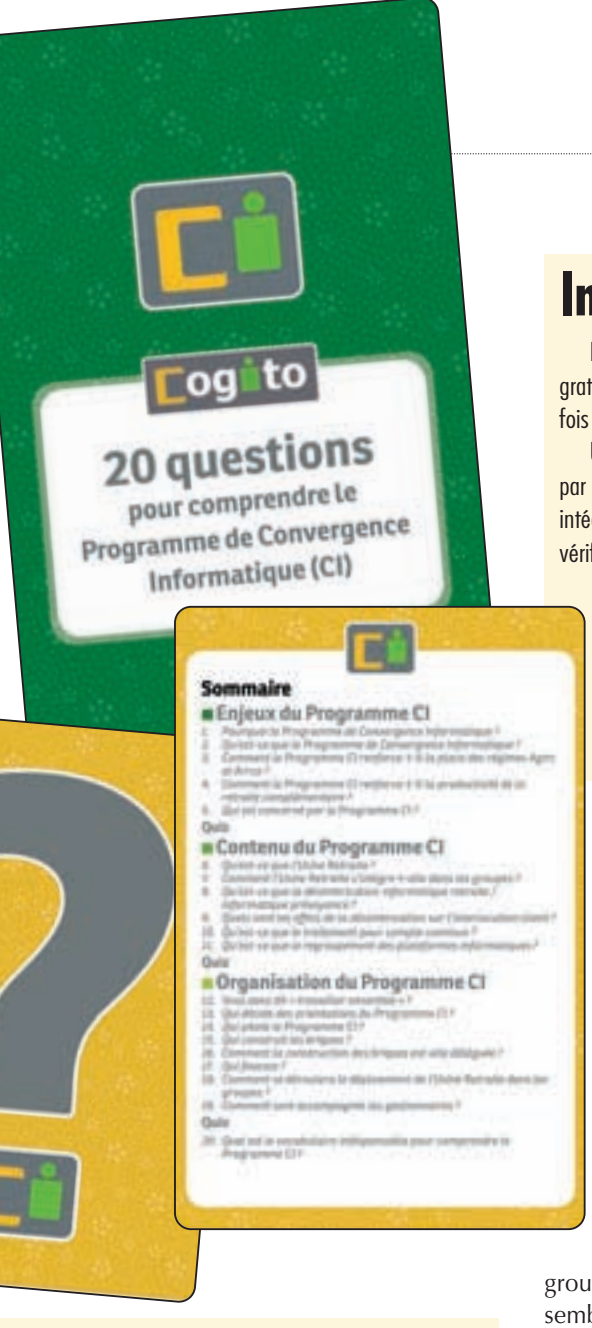
Quel est schématiquement le montage financier de l'Usine Retraite ?
Comme il s'agit d'un projet communautaire, son financement est communautaire. Les groupes engagent leurs charges et nous transmettent tous les mois leurs tableaux de bord. À la fin de l'année, nous revalidons les chiffres avec l'appui de la direction de l'audit et du contrôle Agirc-Arrco. Les fédérations, propriétaires des briques, remboursent ensuite les groupes. Pour le financement, les fédérations utilisent le fonds d'intervention commun Agirc-Arrco alimenté par prélèvement sur les dotations de gestion des régimes.

Combien de « jours-hommes[1] » ont-ils été nécessaires pour construire l'Usine Retraite ?
À fin 2010 et après livraison de la brique « prestations », le développement de l'Usine Retraite devrait représenter environ 300 000 jours-hommes. Ces charges, réalisées pour l'essentiel sur 2006-2010 sont à comparer aux charges d'études informatiques effectués par les institutions Agirc et Arrco, sur 4 ans (voir graphique).

L'Usine Retraite démarre mais vous travaillez déjà sur la suite…
Effectivement, nos projets sont axés, notamment, sur la réduction des coûts informatiques et l'examen de nos compétences. Les travaux, réalisés

Coût de l'Usine Retraite et des études informatiques





avec le réseau des contrôleurs de gestion, visent dans un premier temps à normaliser la présentation des dépenses informatiques. Dans un second temps, les axes d'optimisation des coûts seront identifiés. Avec les acteurs des groupes, nous construisons un appel d'offre européen pour les prestataires informatiques auxquels nous pourrons faire appel pour le développement des briques. Une première cartographie de nos ressources humaines informatiques a été constituée. Elle nous permet de connaître les informaticiens de la retraite complémentaire, les domaines de compétence, les niveaux d'expertise et de travailler sur la gestion des compétences.

1) Unité de mesure correspondant au travail d'une personne pendant une journée.

Intégrations : une étape clé

Réunica, via Systalians, est le groupe intégrateur en charge de vérifier que les briques, une fois assemblées, fonctionnent.

Une fois élaborée, chaque brique est testée par le groupe producteur avec l'appui du groupe intégrateur, Réunica. Un recettage qui consiste à vérifier si les différentes applications de la brique remplissent bien les fonctions qui lui ont été attribuées. Une fois ces différents tests effectués, Réunica s'assure que les briques assemblées fonctionnent et rendent le service attendu. C'est la phase d'intégration des briques, réalisée par Systalians. Les tests servent à vérifier que les briques sont d'abord interopérables, c'est-à-dire qu'elles communiquent bien les unes avec les autres. Des tests techniques en volumétrie réelle sont aussi réalisés pour s'assurer que les briques sont utilisables par le gestionnaire. *« Nous examinons, étape par étape, les différents processus « métier » afin de vérifier que l'ensemble des fonctionnalités de l'Usine Retraite sont opérationnelles »*, explique Sylvie Talieu-Dutrieux, chef de projet intégration-qualification-Usine Retraite. Un travail quasiment terminé sur les briques BBB, DN et Droits, et qui débute pour la brique Grecco.

sont au vert », précise Thierry Diméglio. Pour dénicher les bugs de migration notamment, des « bascules à blanc » ont été réalisées en juillet, août et septembre. Les briques passeront ensuite une phase d'homologation durant laquelle elles seront mises en situation d'exploitation afin de vérifier leur comportement et identifier les dernières faiblesses. Une charte d'acceptabilité décomposée en processus de gestion a été mise en place avec les groupes précurseurs pour suivre l'ensemble du processus métier.

Grecco : pari gagné

Parallèlement, le comité des directeurs de programmes suit un autre chantier de développement : celui de la brique Grecco construite par le groupe AG2R-Isica. Si pour les briques DN, Droits et BBB, l'année 2009 fut une étape de stabilisation, ce fut pour la brique Grecco une phase intense de développement. Après 8 mois travail, le pari de la construction est gagné. La brique a été livrée aux équipes de recettes et d'intégration. *« Les premiers retours de recettes montrent que la brique a été bien codée. Les paris à venir concernent la migration des données et le déploiement dans le groupe »*, expose Thierry Dimeglio. L'ensemble Grecco - BBB devra être opérationnel pour la fin du mois de mars 2010 pour un déploiement en avril dans le groupe AG2R au moment des appels de cotisation. Enfin, la brique Allure développée par Systalians[9] est en cours de fabrication, pour un déploiement programmé pour le milieu de l'année 2010. ■

5) Audiens, Mornay et Novalis Taitbout.
6) Apicil, Aprionis, D&O, Ircem et Vauban Humanis.
7) Malakoff Médéric.
8) Réunica.

L'Usine Retraite, brique par brique

L'Usine Retraite est l'application unique qui couvre l'ensemble des processus de gestion de la retraite complémentaire. Huit briques la constituent.

- **Allure** : allocataire Usine Retraite. Permet le versement des retraites et la gestion du dossier du retraité.
- **Bac** : brique adhésion contrat. Gère les informations et processus relatifs aux adhésions des entreprises.
- **Bref** : brique référentiels et paramètres. Met à disposition des données générales relatives aux entreprises et aux individus.
- **BST** : bureau et services transverses. Offre des fonctionnalités de contrôle d'accès et d'utilisation.
- **DN** : déclaration nominative. Permet la fabrication, la réception, le contrôle et le suivi de la déclaration annuelle des salariés.
- **Droits** : Permet d'alimenter et d'actualiser la carrière d'un individu en mettant à jour ses droits.
- **Grecco** : gestion des recouvrements et contentieux.
- **PRC** : plate-forme retraite complémentaire. Permet le traitement du dossier de retraite.

Le défi du déploiement

Alors que les groupes précurseurs sont sur le point d'accueillir plusieurs briques de l'Usine Retraite, les groupes de protection sociale de la vague 2 planchent, dès à présent, sur leur propre scénario de déploiement.

Une fois développées, testées et homologuées, les premières briques de l'Usine Retraite seront accueillies dans les systèmes des groupes précurseurs. Ces derniers démarrent avec les briques qu'ils ont eux-mêmes construites, mais aussi avec les briques Référentiels (BBB) nécessaires au bon fonctionnement de l'édifice. *« Le planning de la première vague de déploiement est lié au cadencement du développement des premières briques »*, explique Carlos Lemos, responsable du chantier déploiement au sein de la direction opérationnelle des programmes. Le premier jalon est fixé au mois de novembre 2009 pour Aprionis et D&O avec la mise en place des briques BBB, DN et Droits, puis en janvier et mars 2010 pour AG2R avec le lancement des briques BBB et Grecco sur le seul site de Chartres pour commencer. Les autres sites d'AG2R déploieront les mêmes briques aux deuxième et troisième trimestres 2010.

Autre groupe précurseur, Réunica travaille sur la brique « prestations » – dénommée Allure – et prévoit un démarrage des briques Bref, BST et Allure à la mi-2010.

Ensuite, en 2012, les briques Grecco et Allure seront déployées chez Aprionis et D&O, tandis que DN et Droits compléteront le système du groupe AG2R.

Pour le groupe pilote Novalis Taitbout, le plan de déploiement est différent. *« Il suit un cycle de vie métier d'un an »*, décrit Carlos Lemos. *« En 2011, le*

Migrations, mode d'emploi

La migration des données est l'un des points les plus sensibles de l'Usine Retraite.

Pour assurer une migration homogène des données, l'Agirc et l'Arrco ont donné, début 2008, des instructions afin de déterminer la profondeur de migration. *« Nous avons indiqué les données minimales à migrer vers le système cible. L'idée est pour les groupes de migrer le même type d'informations »*, explique Loïc du Pontavice, directeur de l'audit et du contrôle Agirc-Arrco. Un plan de migration en 3 phases a été élaboré.

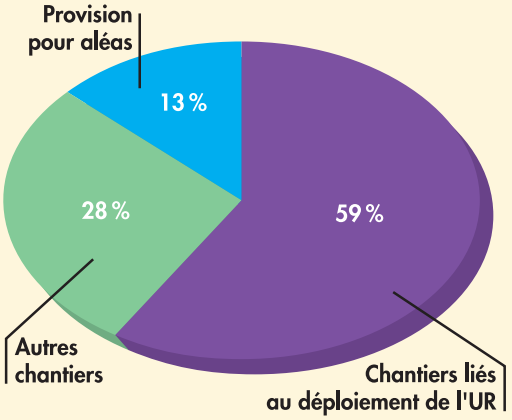
Dans un premier temps, la préparation des migrations de données doit être l'occasion pour le groupe de transférer des données « propres » et surtout dans le bon format, grâce à l'utilisation des kits de migration. *« Cette phase de réhabilitation concerne d'abord les comptes d'entreprises. Il s'agit de dénouer un maximum de soldes devenus inutiles. Elle concerne ensuite les autres données relatives aux individus comme les comptes de points. Il faut s'assurer que les données de la source se retrouvent avec exhaustivité dans la cible »*, décrit Michel Moullié-Chauvet, responsable de l'unité qualité de fichiers à la direction de l'audit et du contrôle Agirc-Arrco.

La deuxième phase est celle de la migration proprement dite au cours de laquelle le groupe doit vérifier que toutes les données ont bel et bien migré. Les différentes « bascules à blanc » permettent au groupe de s'assurer du trajet des données.

Enfin, troisième étape, en cas d'anomalies, le groupe devra prévoir une phase manuelle de recyclage des données.

Sur ces trois phases, l'Agirc et l'Arrco ont mis en place un protocole de communication. *« Nous demandons aux groupes de nous faire remonter toutes les informations utiles pour s'assurer du bon déroulement des migrations »*, précise Michel Moullié-Chauvet. Chaque groupe aura ainsi un correspondant privilégié au sein de la direction de l'audit et du contrôle pour un suivi personnalisé. Ce nouveau dispositif sera pleinement opérationnel pour le transfert des données du groupe pilote, Novalis-Taitbout.

Les plans de déploiement : éclairage



Véritables projets SI des groupes, les plans de déploiement peuvent intégrer, outre le déploiement de l'UR, des opérations de fusion d'institutions, de construction de la relation client ou encore de refonte d'outils existants pour l'ensemble du groupe.

À titre d'illustration pour un plan de déploiement, les chantiers directement liés au déploiement de l'UR représentent 59 %, les autres chantiers 28 % et la provision pour aléas 13 %

groupe pilote mettra progressivement en place les briques BBB, DN, Droits et Grecco au fur et à mesure des besoins liés aux actes métiers majeurs. »

Retour d'expérience

Après les premiers déploiements dans les groupes précurseurs, les autres groupes seront sollicités par la direction opérationnelle des programmes afin d'approfondir leurs réflexions autour des préparatifs d'accueil de l'UR. Une première rencontre réunissant l'ensemble des responsables « déploiement » s'est d'ailleurs tenue en septembre.

Objectif : les sensibiliser aux différents enjeux et en particulier à ceux de la migration de données. *« L'expérience montre que la migration des données est une problématique centrale. C'est une phase lourde qu'il faut bien anticiper »*, explique Carlos Lemos. L'écart entre le ou les systèmes sources et le système UR peut, en effet, être très important. Les données nécessitent alors une phase de réhabilitation, et donc la mobilisation d'une équipe de gestionnaires. Pour charger les données, des kits ont été élaborés par les groupes producteurs. *« Ils sont disponibles et suffisamment stabilisés pour que tous les groupes de la vague 2 puissent s'y intéresser dès à présent »*, précise Carlos Lemos. D'autres paramètres sont à prendre en considération comme l'interfaçage de l'UR avec le système d'information du groupe et la désimbrication de l'informatique « retraite » et de l'informatique « prévoyance »[10].

Une fois la réflexion bien engagée, chaque groupe de la vague 2 – comme l'ont fait les groupes précurseurs – devra transmettre à la direction opérationnelle du programme son projet détaillé de déploiement.

« Nous ferons bénéficier les groupes des premiers retours d'expérience, rassure Carlos Lemos, *mais chacun disposera de son propre scénario de lancement. »* Les groupes devront s'appuyer sur le plan type élaboré avec les responsables de déploiement en 2007. Ce plan comprend notamment les schémas d'organisation, le scénario et le planning de déploiement de l'UR. Tous les groupes devront avoir déployé l'UR en 2013. ■

10) Lire la *Retraite complémentaire Agirc-Arrco* n° 17, p. 4-5.

Précurseurs : dernière ligne droite

Aprionis et D&O sont les premiers groupes précurseurs à entrer dans l'ère de l'Usine Retraite.

À quelques semaines des premiers déploiements, la pression monte dans les groupes de protection sociale, Aprionis et D&O. Tout sera-t-il prêt pour le jour J ? Pour faciliter et sécuriser l'opération, les deux groupes précurseurs ont opté, dès le lancement du chantier UR, pour une large implication des gestionnaires. *« Le choix de D&O a été de faire travailler ensemble les équipes projet et gestion »*, confirme Catherine Scheer, chef de projet déploiement UR chez D&O. Une cellule fixe d'une quinzaine de personnes a été mise en place sur la recette, composée majoritairement d'anciens gestionnaires qui ont gardé des liens forts avec les responsables de terrain. Cette cellule a fait le lien entre le projet et la gestion courante. *« Notre enjeu est de démarrer l'Usine Retraite sur un périmètre très vaste tout en permettant à la gestion de fonctionner sans problème majeur. Notre priorité est de sécuriser notre déploiement en gestion »*, poursuit Catherine Scheer. Et pour cause, l'installation des premières briques de l'UR aura un impact direct ou indirect sur 75 % du personnel de D&O.

Même démarche chez Aprionis. Très vite, les gestionnaires des 12 sites du groupe ont été intégrés au projet dès les phases de spécification du nouvel outil. *« Notre idée fut d'intéresser le plus tôt possible les gestionnaires »*, décrit Marie-Christine Da Rocha, chef de projet déploiement UR chez Aprionis. À cette fin, certains sont venus prêter main forte à l'équipe projet. Leurs connaissances ont servi, par exemple, à déterminer les spécificités de la recette du système-cible. La problématique du déploiement sur sites multiples sera ainsi facilitée, ces gestionnaires constituant un réseau de support et de communication privilégié sur le terrain. Et à quelques semaines du déploiement, les indicateurs étaient « plutôt » au vert dans les deux groupes.

Le défi de l'accompagnement

Un plan d'accompagnement du changement transverse a été mis en place pour préparer les gestionnaires à l'arrivée de l'Usine Retraite. Éclairage.

Les premières briques sont développées, les plans de déploiement élaborés, mais quid des utilisateurs ? L'Usine Retraite est, en effet, destinée à être utilisée par les 15 000 gestionnaires de la retraite complémentaire. À leur intention, l'Agirc et l'Arrco – en lien avec les groupes de protection sociale et avec l'appui du cabinet de consultant Capgemini Consulting – ont mis en place, fin 2008, un dispositif d'accompagnement du changement transverse[13]. *« Transverse car chaque groupe de protection sociale reste responsable de la conduite du changement. Nous sommes là pour impulser, mutualiser et veiller au bon déroulement des processus »*, indique Guy Brisson, responsable du pilotage de ce dispositif. Les objectifs sont de rassurer les gestionnaires retraite, de sécuriser le déploiement et de mutualiser les méthodes et les outils. Le dispositif doit favoriser aussi les partages d'expérience.

Cet accompagnement du changement transverse (ACT) s'appuie sur un réseau de « porteurs » chargé d'insuffler dans les groupes la dynamique du changement. Il est constitué de 21 représentants des groupes qui assurent le lien entre le dispositif transverse coordonné par le GIE Agirc-Arrco, et le chantier de conduite du changement propre à leur groupe. *« Les porteurs font remonter vers nous les besoins du terrain et délivrent les messages des fédérations dans les groupes »*, résume Stéphanie Worms, responsable de l'animation du réseau (lire l'entretien). Le dispositif transverse s'articule autour de 4 grands chantiers : la formation, la communication, la mesure des écarts (lire encadré) et l'appui au démarrage.

Valérie Etienne, Patricia Bion et Philippe Michaut, formateurs relais chez D&O.

Former les formateurs

La formation est le chantier phare du dispositif. L'équipe ACT pilote la formation des formateurs relais, ceux qui iront ensuite former dans chaque groupe les gestionnaires. Pour remplir cette mission, elle a élaboré – avec les groupes – des outils pédagogiques. Le choix s'est notamment porté sur des didacticiels, des outils qui permettent de reproduire une application informatique en y ajoutant des instruments de traitement de l'erreur. *« Les avantages des didacticiels sont leur portabilité puisqu'ils se présentent sous la forme de CD-Rom, et leur caractère pédagogique. Il est possible de refaire plusieurs fois les mêmes exercices jusqu'à ce que la solution soit trouvée »*, décrit Marc Nobili, responsable du chantier formation et évolutions métiers.

Tous les supports de formation ont été élaborés au sein des différentes équipes développeuses de briques. L'équipe ACT a assuré la coordination des travaux, tandis que Systalians s'est occupé de la phase de recettes des supports. *« Nos outils de formation sont standards et susceptibles d'être adaptés par les groupes »*, précise Marc Nobili.

Fin mai, ils ont été utilisés, pour la première fois, à l'occasion de la formation des sept formateurs relais du groupe D&O. Un exercice qui aura duré six semaines à raison de 2 à 3 jours de formation par semaine. *« L'idée était d'espacer les temps de formation afin de permettre à nos formateurs de bien assimiler les séances, de s'approprier les outils*

Trois questions à Stéphanie Worms, responsable de l'animation du réseau des porteurs de la conduite du changement transverse.

Quel est exactement votre rôle au sein du réseau des porteurs ?
Mon rôle est de faire vivre ce réseau. Cela passe par l'organisation de séminaires ou d'ateliers. Les porteurs s'y retrouvent, partagent, échangent, et peuvent approfondir des connaissances, contribuer à l'élaboration d'outils transverses et de méthodes de travail, proposés par l'équipe de l'accompagnement du changement transverse.

Quels sont ces outils du changement ?
Le principal outil est le Plan de conduite de changement type (PCCT) qui couvre le pilotage, la communication, les impacts organisationnels et métiers, la formation et l'appui au démarrage. Le PCCT se présente sous la forme d'un classeur : les fiches « chantier » se déclinent en fiches « action » lesquelles se déclinent en fiches « outils à utiliser » pour atteindre ces objectifs. Rédigées avec les porteurs, les fiches sont régulièrement enrichies de leurs expériences. Par ailleurs, nous dispensons des formations sur la conduite du changement et sur l'UR.

En quoi consiste l'outil Bluekiwi ?
Bluekiwi est un réseau social d'entreprise. Nous l'utilisons depuis le 30 juin 2009. Il permet à l'équipe ACT et aux porteurs de travailler ensemble, en temps réel, même s'ils ne sont pas localisés géographiquement au même endroit. En ligne, les porteurs accèdent à leurs notes. Ils peuvent publier des contributions, partager des points de vue ou des documents, poser des questions et contacter les 33 autres membres. Cet outil permet aussi de faire remonter les besoins des porteurs, de lancer des sondages en ligne ou d'annoncer des évènements. C'est une nouvelle manière de travailler très enrichissante.

pédagogiques et de leur permettre d'échanger ensemble », explique Pierre Blouvac, porteur du changement chez D&O. Après avoir pris les outils en main, et en parallèle de la formation délivrée à l'Agirc et à l'Arrco, les formateurs D&O les ont adaptés aux spécificités de leur groupe. *« Nous avons enrichi les supports et nous avons également créé des versions allégées pour des gestionnaires qui auraient juste besoin de connaître les fondamentaux »*, décrit Pierre Blouvac. Depuis, les formations des gestionnaires de D&O ont débuté et d'ici janvier 2010, 500 d'entre eux seront formés à l'UR. À l'Agirc et à l'Arrco, les formateurs D&O ont d'ailleurs laissé la place à ceux d'Aprionis qui ont débuté leur formation fin août.

Socle commun de connaissances

Autre volet d'importance, la communication. *« Nous avons mis en place avec les groupes des outils et des actions de communication pour multiplier les sources d'informations autour de l'UR »*, décrit Véronique Krämer, responsable de la communication sur l'accompagnement du changement transverse. Tout d'abord, les outils. Le plus emblématique est le cogito qui présente le programme de convergence informatique en 20 questions, et qui fut créé pour répondre à une demande des administrateurs et des directeurs de groupes. Devant son succès, le cogito est devenu l'outil des porteurs ACT et a été très largement diffusé. Décliné depuis, sur plusieurs autres supports, en fonction des besoins.

Un second socle de connaissances, axé sur les différents aspects « métier », vient de voir le jour « le capio ». *« Il répond à la question : qu'est-ce que l'UR change pour moi ? »*, précise Véronique Krämer. Une campagne d'affichage a été lancée en juin afin de donner davantage de visibilité sur l'arrivée de l'UR dans les groupes de protection sociale. Un kiosque d'informations est aussi en préparation. Autre vecteur de communication, à souligner : les publications des fédérations[14]. Côté actions, l'équipe ACT a, en juin, apporté son appui à l'organisation de deux journées d'information destinées aux managers de proximité qui encadrent, sur le terrain, les gestionnaires, chez AG2R et Aprionis. Ces journées, animées par l'équipe conduite du changement du groupe et l'équipe ACT, ont

La mesure des écarts : identifier les besoins de formation

La « mesure des écarts » entre le système d'information-source et le système d'information-cible est un passage obligé sur le chemin de l'Usine retraite. La méthode proposée par l'équipe d'accompagnement du changement transverse permet aux groupes d'anticiper la mise en place de l'UR et d'identifier les besoins de formation. *« Notre procédé d'analyse comporte deux volets. Il s'appuie sur un référentiel des processus « métier » conçu par Systalians et sur des documents d'appropriation listant les notions principales de l'UR »*, explique Marc Nobili, responsable du chantier formation et évolutions métiers. Une méthode utilisée par le groupe Novalis Taitbout, dont 2 institutions — Cirsic et Circia — déploieront l'UR en 2011. *« Vous partez d'applicatifs qui sont connus avec des procédures stabilisées depuis plusieurs années. Avec l'UR, le métier reste le même mais l'ergonomie est différente. L'application et la navigation dans les écrans sont nouvelles. Analyser ces écarts entre avant et après permet de déterminer les points de difficultés éventuelles pour les gestionnaires. Et dès lors, de mettre en place les formations appropriées »*, décrit Serge Babé, directeur MOA du programme Novalis Taitbout de migration vers l'UR.

fait une large place à l'échange (lire l'encadré). Enfin, un plan de communication est prévu pour accompagner la phase de démarrage de l'UR.

Au plus près du terrain

Le démarrage de l'Usine Retraite fait d'ailleurs l'objet de toutes les attentions. Un appui a été mis en place pour les groupes précurseurs. Il vise à soutenir les équipes au moment du démarrage sur des sujets transverses, par exemple sur des questions de paramétrage des applications. Un plan de conduite de changement type a ainsi été élaboré. *« L'idée est aussi de capitaliser sur l'expérience des groupes précurseurs pour la mettre au service des autres groupes »*, explique Carlos Lemos.

Et pour mesurer l'impact du travail réalisé avec les porteurs du changement, l'équipe ACT s'est dotée d'un dernier outil innovant en matière de conduite du changement. Toutes les six semaines, 180 gestionnaires des groupes précurseurs, soit 8 % de la population, reçoivent les mêmes questions. L'examen des réponses permet de mesurer l'efficacité des actions de communication et de formation dans les groupes. Pour un pilotage du changement au plus près du terrain. ■

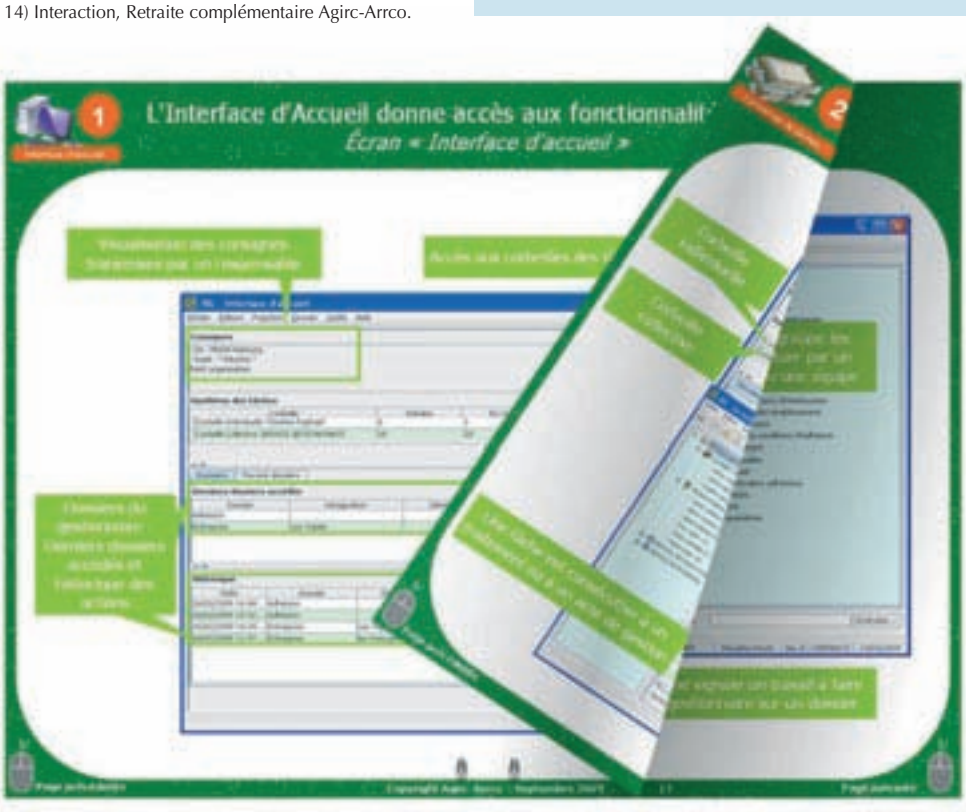
13) Lire *la Retraite complémentaire Agirc-Arrco* n° 20, p. 10-11.

14) Interaction, Retraite complémentaire Agirc-Arrco.

Le relais des managers de terrain

En juin, la journée d'information des managers organisée par AG2R a réuni une centaine de personnes. Le groupe précurseur qui déploiera ses premières briques UR en janvier, avait convié tous les directeurs des centres de gestion et les responsables de service ainsi que les managers des services supports. *« Nous avions un triple objectif : faire comprendre les enjeux, montrer l'implication du groupe et donner les moyens aux managers de jouer leur rôle de relais. Notre message était clair : "rien ne se fera sans vous" »*, explique Marina Gatignol, porteur du projet AG2R.

Plusieurs représentants des groupes précurseurs étaient présents. La matinée était consacrée à la présentation du projet Usine Retraite, du déploiement et de la conduite du changement ; l'après-midi, des ateliers ont permis aux participants d'échanger, d'exprimer leurs interrogations sur l'accompagnement des gestionnaires et les bonnes pratiques à mettre en œuvre. Pour Christel Grange, chargée de la communication UR *« ce temps d'échange était important pour les managers mais aussi pour l'équipe chargée de l'accompagnement. Nous avons besoin de cette relation avec les managers pour mieux les soutenir. »*



Le "Capio" : outil permettant la découverte de l'Usine Retraite.